

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### A. Penelitian Terdahulu

Untuk mendukung penelitian ini maka peneliti menyajikan data pendukung. Dari hasil penelitian terdahulu, berikut adalah table dari masing-masing penelitian terdahulu.

**Tabel 2.1**  
**Pemelitian Terdahulu**

No	Penelitian Terdahulu	Uraian
1	Nama Peneliti dan Judul Penelitian	Nuraini Firmandari (2014), Pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel moderasi pada bank syariah mandiri kantor cabang yogyakarta.
	Variabel Penelitian	Variabel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu variabel kompensasi: gaji, tunjangan bonus sedangkan variabel kinerja variabel independen dan motivasi sebagai variabel dependen.
	Alat Analisis	Simple Random Sampling dan moderated regression analysis
	Hasil Penelitian	kompensasi dan motivasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan bank syariah mandiri kantor cabang Yogyakarta

No	Penelitian Terdahulu	Uraian
2	Nama Peneliti Dan Judul Penelitian	Sajudinnoor (2014), Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Moderasi
	Variabel Penelitian	Variabel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu kompensasi sebagai variabel independen dan kinerja pegawai sebagai variabel dependen dan kepuasan kerja sebagai variabel moderasi
	Alat Analisis	Analisis regresi
	Hasil Penelitian	Kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai dan kepuasan memoderasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai.
3	Nama Peneliti Dan Judul Penelitian	Eko Muryanto (2011). Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Moderating
	Variabel Penelitian	Kompensasi merupakan sesuatu diterima oleh karyawan sebagai ganti rugi atas kontribusi dan jasa yang diberikan oleh karyawan terhadap sebuah organisasi atau perusahaan. Kompensasi sebagai variabel independen.
	Alat Analisis	Statistik deskriptif, uji validitas, uji reliabilitas, uji asumsi klasik
	Hasil Penelitian	Hasil penelitian menunjukkan secara simultan desain komoensasi perusahaan berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan dimoderasi oleh mitivasi.

Dari hasil penelitian terdahulu yang sudah disebutkan dan di peroleh perbedaan, persamaan penelitian yang dilakukan saat ini dan penelitian terdahulu:

#### 1. Perbedaan

- a. Nuraini Firmandari (2014), Pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel moderasi pada bank syariah mandiri kantor cabang yogyakarta.
- b. Sajudinnoor (2014), Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Moderasi

- c. Eko Muryanto (2011) menggunakan motivasi kerja sebagai variabel moderasi sedangkan peneliti menggunakan kepuasan kerja sebagai variabel moderasi.
- d. Alat analisis yang digunakan peneliti berbeda dengan penelitian terdahulu yaitu analisis regresi berganda

## 2. Persamaan

- a. Nuraini Firmandari (2014) dan Eko Muryanto (2011) sama-sama meneliti tentang pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan dengan mempertimbangkan motivasi sebagai variabel moderasi dan persamaan Eko Muryanto (2011) dengan peneliti adalah sama-sama menggunakan kompensasi sebagai variabel bebas dan kinerja karyawan sebagai variabel terikat.

## B. Tinjauan Teori

### 1. Kompensasi

Menurut Hasibuan (2000:118) kompensasi adalah pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung diberikan kepada karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan pada perusahaan. Kompensasi dibedakan menjadi dua yaitu: kompensasi langsung (*direct compensation*) berupa gaji, upah, dan upah insentif; dan kompensasi tidak langsung (*indirect compensation / employee welfare / kesejahteraan karyawan*). Gaji adalah balas jasa yang dibayar secara periodik kepada karyawan tetap serta mempunyai jaminan yang pasti.

- a. Upah adalah balas jasa yang dibayarkan kepada pekerja harian dengan berpedoman atas perjanjian yang disepakati membayarnya.

- b. Upah insentif adalah tambahan balas jasa yang diberikan kepada karyawan tertentu yang prestasinya di atas prestasi standar.
- c. Kompensasi (balas jasa) langsung merupakan hak bagi karyawan dan menjadi kewajiban perusahaan untuk membayarnya.
- d. *Benefit* dan *Service* adalah kompensasi tambahan (finansial atau non finansial) seperti tunjangan hari raya, uang pension, pakaian dinas, kafetaria, mushlala, olahraga dan darmawisata.

Kompensasi merupakan salah satu fungsi yang penting dalam manajemen sumber daya manusia (MSDM). Karena komponsasi merupakan salah satu aspek yang paling sensitif dalam hubungan kerja. Kasus yang terjadi dalam hubungan kerja mengandung masalah kompensasi dan berbagai segi yang terkait, seperti tunjangan, kenaikan kompensasi, struktur kompensasi, dan sklala kompensasi. Dalam praktiknya masih banyak perusahaan yang masih belum memahami secara benar sistem kompensasi.

Sistem kompensasi membantu dalam memberi penguatan terhadap nilai-nilai kunci organisasi serta memfasilitasi pewncapaian tujuan organisasi. Ada sementara yang beranggapan bahwa dengan melaksanakan kompensasi minimum sudah merasa memenuhi ketentuan kompensasi yang berlaku, sehingga mereka berharap tidak akan terjadi masalah yang berkaitan dengan kompensasi pekerja.

Pemahaman semacam ini perlu diluruskan dengan mendalami makna dan pengertian kompensasi dan sistem kompenmsasi secara keseluruhan. Kompensasi ini dimaksud dengan balas jasa (*reward*) perusahaan dalam pengorbanan waktu, tenaga, dan pikiran yang telah diberikan meraka kepada

perusahaan menurut Syadam (dalam buku Edy Sutrisno, 2009). Pangabean (2002), mengemukakan kompensasi dapat didefinisikan sebagai setiap bentuk penghargaan yang diberikan kepada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi.

Tohardi (dalam buku Edy Sutrisno, 2009), mengemukakan bahwa kompensasi dihitung berdasarkan evaluasi pekerjaan, perhitungan kompensasi berdasarkan evaluasi pekerja tersebut dimaksudkan untuk mendapatkan pemberian kompensasi yang mendekati kelayakan (*worth*) dan keadilan (*equity*). Karena bila kompensasi dirasakan tidak layak dan tidak adil oleh para karyawan, maka tidak mustahil hal tersebut merupakan sumber kecemburuan sosial. Untuk itulah paling tidak kecemburuan sosial tersebut dapat ditekan atau dapat diminimalkan serendah mungkin, maka perlu tindakan preventif.

Di samping itu uang dan materil, kompensasi dapat pula diberikan perusahaan berupa fasilitas atau kemudahan-kemudahan bagi para karyawannya. kompensasi berupa penyediaan fasilitas ini biasanya tidak berdiri sendiri, tetapi sekaligus sebagai tambahan dari bentuk kompensasi uang atau materil. Memang tidak semua perusahaan menyediakan fasilitas untuk para karyawannya karena penyediaan fasilitas sangat sangat berkaitan dengan kemampuan keuangan perusahaan yang bersangkutan.

Menurut Pangabean (2002), agar pemberian kompensasi terasa adil, maka proses yang harus dilakukan adalah:

- a. Menyelenggarakan survei kompensasi, yaitu survei mengenai jumlah kompensasi yang diberikan bagi pekerjaan yang sebanding di perusahaan lain (untuk menjamin keadilan eksternal).
- b. Menentukan nilai tiap pekerjaan dalam perusahaan melalui evaluasi pekerja (untuk menjamin keadilan eksternal).
- c. Mengelompokkan pekerjaan yang sama/sejenis ke dalam tingkat kompensasi yang sama pula (untuk menjamin keadilan karyawan).
- d. Menyesuaikan tingkat kompensasi dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (menjamin keadilan karyawan).

Dari uraian diatas diketahui bahwa agar kompensasi terasa adil, maka evaluasi pekerjaan, survei kompensasi, dan penilaian prestasi kerja merupakan serangkaian kegiatan yang perlu dilakukan dalam pemberian kompensasi. Penilaian pekerjaan atau evaluasi pekerjaan merupakan suatu proses yang digunakan untuk menentukan nilai relatif dari berbagai pekerjaan, antara lain dengan cara membandingkan nilai suatu jabatan-jabatan lain yang ada dalam suatu perusahaan.

Komponen-komponen dari keseluruhan program penggajian secara umum dikelompokkan ke dalam kompensasi finansial dan nonfinansial. Kompensasi finansial yang diberikan secara langsung dan secara tidak langsung (Rivai:2009).

- a. Kompensasi Finansial berupa:
  1. Kompensasi finansial secara langsung berupa bayaran pokok (gaji, dan upah), bayaran prestasi, bayaran insentif (bonus,

komisi, pembagian laba atau keuntungan dan opsi saham) dan bayaran tertangguh (program tabungan dan anuitas pembelian saham).

2. Kompensasi finansial tak langsung berupa program proteksi (asuransi kesehatan, asuransi jiwa, pensiun, asuransi tenaga kerja) bayaran diluar jam kerja (liburan, hari besar, cuti tahunan dan cuti hamil) dan fasilitas seperti kendaraan, ruang kantor yang nyaman dan tempat parkir yang memadai.

b. Kompensasi Non Finansial berupa:

1. Pekerjaan (tugas pekerjaan yang menarik, tantangan, tanggung jawab, pengakuan dan rasa pencapaian).
2. Lingkungan kerja (kebijakan kesehatan, supervise yang kompeten, kerabat yang menyenangkan, lingkungan kerja yang nyaman).

1) Tujuan Kompensasi

a) Menghargai prestasi kerja

Dengan pemberian kompensasi yang memadai adalah suatu penghargaan organisasi terhadap prestasi ketrnja paara karyawan. Selanjutnya akan mendorong perilaku-perilaku atau kinerja karyawan sesuai dengan yang diinginkan oleh perusahaan, misalnya produktivitas yang tinggi.

b) Menjamin keadilan

Dengan adanya sistem kompensasi yang bai akan menjamin terjadinya keadilan di antara karyawan dalam organisasi. Masing-

masing karyawan akan memperoleh kompensasi yang sesuai dengan tugas, fungsi, jabatan, dan prestasi kerja.

c) Mempertahankan karyawan

Dengan sistem kompensasi yang baik, para karyawan akan lebih bertahan bekerja pada organisasi itu. Hal ini berarti mencegah keluarnya karyawan dari organisasi itu mencari pekerjaan yang lebih menguntungkan.

d) Memperoleh karyawan yang bermutu

Dengan sistem kompensasi yang baik akan menarik lebih banyak calon karyawan akan lebih banyak pula peluang untuk memilih karyawan yang terbaik.

e) Pengendalian biaya

Dengan sistem pemberian kompensasi yang baik, akan mengurangi seringnya melakukan rekrutmen, sebagai akibat semakin seringnya karyawan yang keluar mencari pekerjaan yang lebih menguntungkan di tempat lain. Hal ini berarti penghematan biaya untuk rekrutmen dan seleksi calon karyawan baru.

f) Memenuhi peraturan-peraturan

Sistem kompensasi yang baik merupakan tuntutan dari pemerintah. Suatu perusahaan yang baik dituntut adanya sistem administrasi kompensasi yang baik pula.

Pemberian kompensasi yang layak bukan saja dapat mempengaruhi kondisi materi para karyawan, tetapi juga dapat menentramkan batin



karyawan untuk bekerja lebih tekun dan mempunyai inisiatif. Sebaliknya, pemberian kompensasi yang tidak layak akan meresahkan gairah kerja, sehingga prestasi kerja akan merosot. Oleh karena itu, untuk meningkatkan prestasi kerja perusahaan harus memberikan kompensasi yang layak kepada para karyawan sesuai dengan kemampuan perusahaan sendiri.

## 2) Faktor – faktor Kompensasi

Faktor yang mempengaruhi kompensasi menurut Hasibuan (2002:144) dapat diuraikan sebagai berikut

### a. Penawaran dan permintaan tenaga kerja

Jika peminat suatu pekerjaan (penawaran kerja) lebih banyak dari lowongan pekerjaan (permintaan kerja) maka kompensasi relatif kecil. Hal ini dipengaruhi oleh ketrampilan (skill) yang dibutuhkan dan tingkat resiko dan suatu pekerjaan. Pada umumnya pada pekerjaan yang membutuhkan keterampilan khusus atau mempunyai tingkat resiko tinggi akan mempunyai nilai kompensasi yang tinggi pula.

### b. Kemampuan dan kesediaan organisasi atau perusahaan untuk membayar.

Kemampuan dan kesediaan organisasi atau perusahaan untuk membayar kompensasi sangat tergantung dari dana yang terhimpun untuk keperluan tersebut. Maka baik kinerja organisasi atau perusahaan makin besar keuntungan dan dana yang dapat di himpun untuk kompensasi dan makin baik pula pelaksanaan kompensasi.

c. Organisasi karyawan

Organisasi karyawan bisa disebut juga serikat kerja perusahaan dapat berpengaruh dalam pelaksanaan dan penetapan kompensasi. Melalui organisasi karyawan dapat merupakan masukan yang perlu mendapatkan perhatian dan diperhitungkan oleh pihak manajemen suatu organisasi atau perusahaan.

d. Produktivitas kerja

Jika produktivitas kerja baik maka nilai kompensasi yang diberikan oleh perusahaan akan semakin tinggi pula.

e. Biaya hidup (*cost of living*)

Jika biaya hidup di daerah tempat organisasi atau perusahaan tinggi maka tuntutan nilai kompensasi akan semakin tinggi.

f. Kedudukan karyawan dalam struktur organisasi

Semakin tinggi kedudukan karyawan dalam struktur organisasi semakin tinggi pula nilai kompensasi yang diterimanya. Hal ini wajar sesuai dengan tingkat wewenang dan tanggung jawabnya.

g. Pendidikan dan pengalaman kerja

Jika pendidikan lebih tinggi dan pengalaman lebih lama maka kompensasi yang diterimanya akan semakin sebesar pula sesuai kecakapan, keterampilan, dan penguasaannya.

h. Jenis dan sifat pekerjaan

Jika pekerjaan membutuhkan ketelitian, keterampilan khusus dan mempunyai resiko besar baik secara finansial maupun kesehatan dan

keselamatan tubuh maka kompensasi atas pekerjaan tersebut semakin besar.

## **2. Kinerja Karyawan**

Menurut Mangkunegara (2007) kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Secara kualitas terikat dengan kemampuan para karyawan untuk menghasilkan produk sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Sedangkan menurut Mangkunegara (2000:67) terdapat tiga metode yang digunakan dalam rangka pengukuran kinerja para karyawan atau pegawai pada perusahaan, yaitu:

### **a. Mutu atau kualitas produk**

Pada pengukuran ini perusahaan lebih mendasarkan pada tingkat kualitas produk yang telah dihasilkan para pegawai atau karyawannya. Pengukuran melalui kualitas ini dimaksudkan untuk mengetahui sejauh mana seorang karyawan perusahaan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang telah diberikan kepadanya.

### **b. Kuantitas atau jumlah produk**

Pengukuran melalui kuantitas atau jumlah produk yang dihasilkan ini erat kaitannya dengan kemampuan seorang karyawan dalam menghasilkan produk dalam jumlah tertentu. Kuantitas ini secara langsung juga berhubungan dengan tingkat kecepatan yang dimiliki oleh seorang karyawan dalam menghasilkan produk.

Penilaian kinerja secara keseluruhan merupakan proses yang berbeda dari evaluasi pekerjaan. Penilaian kinerja berkenaan dengan seberapa baik seseorang melakukan pekerjaan menentukan seberapa tinggi harga sebuah pekerjaan bagi organisasi, dan dengan demikian, pada kisaran berapa gaji sepatutnya diberikan kepada pekerjaan itu. Sementara penilaian kinerja dapat menunjukkan bahwa seseorang adalah pemrogram komputer terbaik yang dimiliki organisasi., evaluasi pekerjaan digunakan untuk memastikan bahwa pemrograman tadi menerima gaji maksimal untuk posisi programmer komputer sesuai dengan nilai posisi tersebut bagi organisasi (Simamora, 2004: 338)

Kinerja adalah hasil pelaksanaan suatu pekerjaan baik bersifat fisik seperti material maupun non material. Peningkatan kinerja karyawan adalah tingkatan pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. kinerja individu sebagai tingkat pencapaian atau hasil kerja seseorang dari sasaran yang harus dicapai atau tugas yang harus dilaksanakan dalam kurun waktu tertentu (Simanjuntak, 2005).

#### 1) Cara penilaian kinerja

Ukuran keberhasilan atau yang dapat dijadikan indikator penilaian kinerja menurut Rivai (2005:374)

##### a. Metode penilaian kinerja

Adalah bentuk atau cara-cara yang digunakan oleh penilaian dalam menilai kinerja karyawan. Dalam melakukan penilaian atas prestasi kerja para karyawan maka diperlukan suatu metode yang tepat

sehingga penilaian dapat dilakukan secara tepat dan tidak merupakan merugikan para karyawan

b. Waktu penilaian kinerja

Adalah periode penilaian atau tingkat keseringan pelaksanaan penilaian kinerja yang ditetapkan. Waktu penilaian dilakukan untuk memberika dukungan atas aktivitas yang dilakukan para karyawan.

c. Penilai

Adalah orang yang dipilih untuk menilai kinerja karyawan. Dalam penentuan orang yang melakukan penilaian atas kinerja karyawan harus memiliki kemampuan serta memiliki sikap yang tidak melakukan pemihakan kepada satu bagian atau kelompok tertentu.

d. Unsur-unsur penilaian kinerja

Adalah hal apa saja yang dinilai oleh penilai berupa perilaku dan prestasi kerja karyawan seperti tanggung jawab, kepribadian, kedisiplinan,kerjasama, loyalitas,kejujuran,pekerjaan saat sekarang, potensi akan datang dan hasil pekerjaannya.

2) Standar Kinerja

Standar kinerja merupakan elemen penting dan sering dilupakan dalam proses review kinerja. Standar kinerja menjelaskan apa yang diharapkan menejer dari pekerja sehingga harus dipahami pekerja. Klarifikasi tentang apa yang diharapkan merupakan hal yang penting untuk memberi pedoman perilaku pekerja dan dipergunakan sebagai dasar untuk penilaian. Standar kinerja menupakan tolek ukur terhadap

mana kinerja diukur agar efektif. Standar kinerja harus dihubungkan dengan hasil yang diinginkan dari setiap pekerja

### 3) Standar kinerja yang efektif

Standar kinerja yang efektif didasarkan pada pekerjaan yang tersedia, dipahami, disetujui, spesifik dan terukur, berorientasi waktu, tertulis, dan terbuka untuk berubah. Maka, standar kinerja dapat ditentukan dengan baik dan pekerja termotivasi untuk mencapai atau melebihinya. Untuk itu, pekerja harus dilibatkan dalam menentukan standar. Standar yang baik disusun berdasarkan kesepakatan bersama sehingga menjadi kontrak kinerja yang efektif.

### 4) Indikator kinerja

Indikator kinerja atau performance indicator kadang-kadang dipergunakan secara bergantian dengan ukuran kinerja, tetapi banyak pula yang membedakannya. Pengukuran kinerja berkaitan dengan hasil yang dapat di kuantitatifkan dan mengusahkan data setelah kejadian. Sementara itu, indicator kinerja dipakai untuk aktifitas yang dapat ditetapkan secara lebih kualitatif atas dasar perilaku yang dapat diamati.

Terdapat tujuh indikator kinerja. Dua diantaranya mempunyai peran sangat penting, yaitu tujuan dan motif. Kinerja ditentukan oleh tujuan yang hendak dicapai dan untuk melakukannya diperlukan adanya motif. Tanpa dorongan motif untuk mencapai tujuan, kinerja tidak akan berjalan. Dengan demikian, tujuan dan motif menjadi indikator utama dari kinerja.

a. Tujuan

Tujuan merupakan suatu keadaan yang lebih baik yang ingin dicapai dimasa yang akan datang. Dengan demikian, tujuan menunjukkan arah ke mana kinerja harus dilakukan. Atas dasar arah tersebut, dilakukan kinerja untuk mencapai tujuan. Untuk mencapai tujuan diperlukan kinerja individu, kelompok, dan organisasi. Kinerja individu maupun organisasi berhasil apabila dapat mencapai tujuan yang diinginkan.

b. Standar

Standar mempunyai arti penting karena memberitahukan kapan suatu tujuan dapat diselesaikan. Standar merupakan suatu ukuran apakah tujuan yang diinginkan dapat dicapai. Tanpa standar, tidak dapat diketahui kapan suatu tujuan tercapai. Standar menjawab pertanyaan tentang kapan kita tahu bahwa kita sukses atau gagal. Kinerja seseorang dikatakan berhasil apabila mampu mencapai standar yang ditentukan atau disepakati bersama antara atasan dan bawahan.

c. Umpan balik

Antara tujuan, standar, dan umpan balik bersifat saling terkait. Umpan balik melaporkan kemajuan, baik kualitas maupun kuantitas, dalam mencapai tujuan yang didefinisikan oleh standar. Umpan balik merupakan masukan yang dipergunakan untuk mengukur kemajuan kinerja, standar kinerja, dan pencapaian tujuan.

d. Alat atau sarana

Alat atau sarana merupakan sumber daya yang dapat dipergunakan untuk membantu menyelesaikan tujuan dengan sukses. Alat atau sarana merupakan faktor penunjang untuk pencapaian tujuan. Tanpa alat atau sarana, tugas pekerjaan spesifikasi tidak dapat dilakukan dan tujuan tidak dapat diselesaikan sebagaimana seharusnya.

e. Kompetensi

Kompetensi merupakan persyaratan utama dalam kinerja. Kompetensi merupakan kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk menjalankan pekerjaan yang diberikan kepadanya dengan baik. Orang harus melakukan lebih dari sekedar belajar tentang sesuatu, orang harus dapat melakukan pekerjaan dengan baik. Kompetensi memungkinkan seseorang mewujudkan tugas yang berkaitan dengan pekerjaan yang diperlukan untuk mencapai tujuan.

f. Motivasi

Motivasi merupakan alasan atau pendorong bagi seseorang untuk melakukan sesuatu. Manajer memfasilitasi motivasi kepada karyawan dengan insentif berupa uang, memberikan pengakuan, menetapkan tujuan menantang, menetapkan standar terjangkau, meminta umpan balik, memberikan kebebasan melakukan pekerjaan termasuk waktu melakukan pekerjaan, menyediakan sumber daya yang diperlukan dan menghapuskan tindakan yang mengakibatkan disinsentif.



#### g. Peluang

Pekerja perlu mendapatkan kesempatan untuk menunjukkan prestasi kerjanya. Terdapat dua faktor yang menyumbangkan pada adanya kekurangan kesempatan untuk berprestasi, yaitu ketersediaan waktu dan kemampuan untuk memenuhi syarat.

### 3. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja sebagai suatu reaksi emosional yang kompleks. Reaksi emosional ini merupakan akibat dari dorongan, keinginan, tuntutan dan harapan-harapan karyawan terhadap pekerjaan yang dihubungkan dengan realitas-realitas yang dirasakan karyawan, sehingga menimbulkan suatu bentuk reaksi emosional yang berwujud perasaan senang, perasaan puas, ataupun perasaan tidak puas.

Handoko (Edy Sutrisno, 2009), mengemukakan kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini tampak dalam sikap positif bagi karyawan terhadap pekerjaan dan segala segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya.

Karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja tidak akan pernah mencapai kepuasan psikologis dan akhirnya akan timbul sikap atau tingkah laku negatif dan pada gilirannya akan dapat menimbulkan frustrasi, sebaliknya karyawan yang terpuaskan akan dapat bekerja

dengan baik, penuh semangat, aktif, dan dapat berprestasi lebih baik dari pada karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja.

4. Ada tiga teori yang membahas tentang kepuasan kerja yaitu teori ketidaksesuaian, teori keadilan, dan teori dua faktor.

a) Teori ketidaksesuaian (*Discrepancy Theory*)

Menurut Gibson dalam Sopiah (2008;172) teori ini pertama kali dipelopori oleh Porter pada tahun 1961 yang menjelaskan bahwa kepuasan kerja merupakan selisih atau perbandingan antara harapan dengan kenyataan. Kemudian Locke pada tahun 1961 menambahkan bahwa seorang karyawan akan merasa puas bila kondisi yang actual (sesungguhnya) sesuai dengan harapan atau yang diinginkan. Semakin sesuai antara harapan seseorang dengan kenyataan yang dihadapi maka orang tersebut akan semakin puas.

Orang akan merasa puas apabila tidak ada perbedaan antara yang diinginkan dengan persepsinya atas kenyataan karena batas minimum yang diinginkan telah terpenuhi. Apabila yang didapat ternyata lebih besar dari pada yang diinginkan maka orang akan menjadi lebih puas walaupun terdapat *discrepancy* yang positif. Sebaliknya semakin jauh kenyataan yang dirasakan dibawah standar minimum sehingga *discrepancy* negative maka semakin besar ketidakpuasan seseorang terhadap pekerjaan.

b) Teori Keadilan (*Equity Theory*)

Menurut Locke dalam As'ad (2004;105) prinsip dari teori ini adalah bahwa orang akan merasa puas atau tidak, tergantung apakah dia merasakan adanya keadilan (*equity*) atau tidak atas suatu situasi. Perasaan *equity* dan *inequity* atas suatu situasi diperoleh orang dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain yang sekelas, sekantor, maupun ditempat lain.

Menurut Wexley dan Yukl dalam As'ad (2004;106) prinsip dari teori *equity* adalah bahwa orang akan merasakan adanya keadilan atau tidak ada keadilan atas suatu situasi. Ada tiga elemen dari teori *equity* yaitu:

1. *Input*, adalah segala sesuatu yang berharga yang dirasakan karyawan sebagai sumbangan terhadap pekerjaan. dalam hal ini misalnya pendidikan, pengalaman, keterampilan, jumlah usaha yang diharapkan, jumlah jam kerja.
2. *Out comes*, adalah segala sesuatu yang berharga yang dirasakan karyawan sebagai hasil dari pekerjaannya.
3. *Comparison person* adalah kepada siapa karyawan membandingkan rasio *input-out comes* yang dimilikinya. *Comparison person* ini bisa berupa seseorang diperusahaan yang sama atau ditempat lain, atau pula dengan dirinya sendiri di waktu lampau.

Menurut Wexley dan Yukl dalam As'ad (2004;106) dalam teori keadilan, setiap karyawan akan membandingkan *ratio input-*

*outcomes* orang lain (*comparison persons*). Bila perbandingan itu tidak seimbang tetapi menguntungkan, dapat menimbulkan kepuasan tetapi bisa pula tidak. Tetapi apabila perbandingan itu tidak seimbang dan merugikan akan timbul ketidakpuasan.

c) Teori Dua Faktor (*Two Factor Theory*)

Menurut Gibson dalam Sopiah (2008;173) teori dua faktor dikembangkan oleh Frederick Herzberg. Teori ini memandang kepuasan kerja berasal dari keberadaan motivator intrinsik dan bahwa ketidakpuasan kerja berasal dari faktor-faktor ekstrinsik. Herzberg menyimpulkan bahwa orang yang puas dalam pekerjaan berhubungan dengan kepuasan kerja dan orang yang tidak puas dengan pekerjaan berhubungan dengan suasana kerja. Kondisi ekstrinsik dan intrinsik yang dimaksud dalam teori dua faktor yaitu:

1. Kondisi ekstrinsik (konteks pekerjaan) atau faktor hygiene meliputi gaji atau upah, keamanan kerja, kondisi pekerjaan, status, kebijakan organisasi, *supervise*, dan hubungan intrapersonal. Jika faktor ini tidak ada maka karyawan merasa tidak puas.
2. Kondisi *intrinsic* atau faktor motivator yang meliputi prestasi kerja, pengakuan, tanggungjawab, kemajuan, pekerjaan itu sendiri, dan pertumbuhan.

## 5. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja

Banyak faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Faktor itu sendiri dalam peranannya memberikan kepuasan kepada karyawan bergantung pada pribadi masing-masing karyawan.

- a. Faktor individual, meliputi umur, kesehatan, watak, dan harapan.
- b. Faktor sosial, meliputi hubungan kekeluargaan, pandangan pekerja, kebebasan berpolitik, dan hubungan kemasyarakatan.
- c. Faktor utama dalam pekerjaan, meliputi upah, pengawasan, ketentraman kerja, kondisi kerja, dan kesempatan untuk maju. Selain itu, juga penghargaan terhadap percakapan, hubungan sosial di dalam pekerjaan, ketetapan dalam penyelesaian konflik antarmanusia, perasaan diperlakukan adil baik yang menyangkut pribadi maupun tugas.

Sehingga jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat (golongan), kedudukan, mutu pengawasan, jaminan finansial, kesempatan promosi jabatan, interaksi sosial dan hubungan kerja. Menurut Robbins (2006: 76) bahwa indikator yang mendorong kepuasan kerja adalah:

- 1) Gajaran yang pantas
- 2) Rekan kerja yang mendukung
- 3) Kesesuaian kepribadian-pekerjaan
- 4) Pekerjaan itu sendiri

## 6. Dampak kepuasan dan ketidakpuasan kerja

Dampak perilaku kepuasan dan ketidakpuasan kerja telah banyak diteliti dan dikaji. Beberapa hasil penelitian tentang dampak kepuasan

kerja terhadap produktivitas, ketidakhadiran dan keluarnya pegawai, dan dampak terhadap kesehatan.

a. Dampak terhadap produktifitas

Produktifitas yang tinggi menyebabkan peningkatan dari kepuasan kerja jika tenaga kerja memersepsikan bahwa ganjaran intrinsik (misalnya, rasa telah mencapai sesuatu) dan ganjaran ekstrinsik (misalnya, gaji) yang diterima kedua-duanya adil dan wajar dan diasosiasikan dengan prestasi kerja yang unggul.

b. Dampak terhadap ketidakhadiran dan keluarnya tenaga kerja

Ketidak hadir dan berhenti bekerja merupakan jenis jawaban-jawaban yang secara kualitatif berbeda. Ketidak hadir lebih spontan sifatnya dan dengan demikian kurang mencerminkan ketidakpuasan kerja. Lain halnya dengan berhenti atau keluar dari pekerjaan. Perilaku ini karna akan mempunyai akibat-akibat ekonomis yang besar, maka lebih besar kemungkinannya ia berhubungan dengan tidak kepuasan kerja.

Robbins (2001), ketidakpuasan kerja pada tenaga kerja atau karyawan dapat diungkapkan kedalam berbagai macam cara. Misalnya, selain meninggalkan pekerjaan, karyawan selalu mengeluh, membangkang, menghindari sebagian tanggung jawab pekerjaan mereka.

### C. Kerangka Pikir

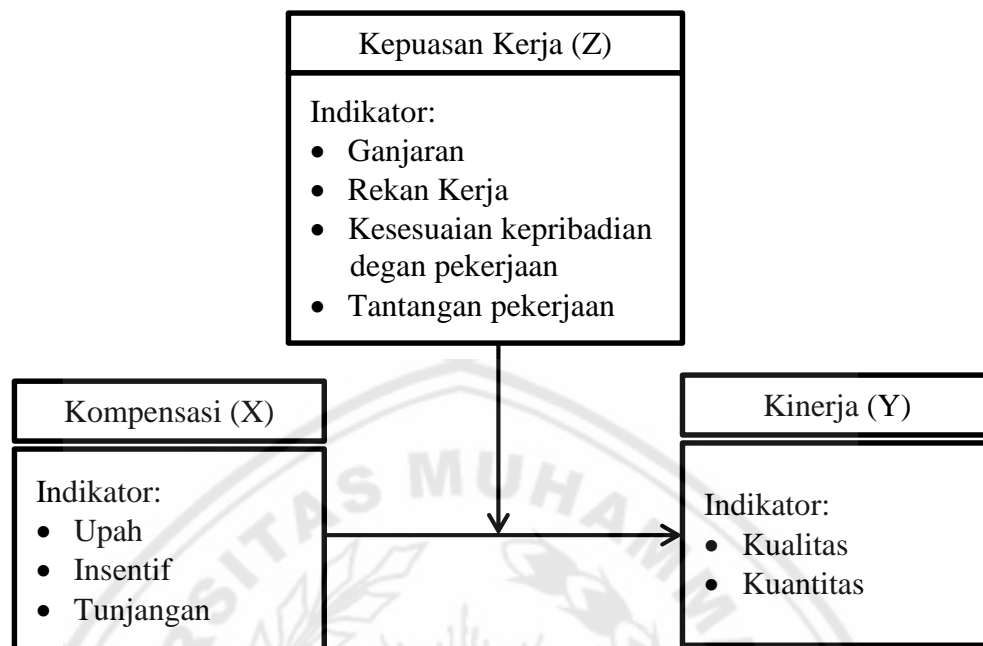
Kerangka pikir digunakan untuk mempermudah alur pemikiran yang akan dilakukan dalam penelitian ini. Penelitian dilakukan untuk mengetahui pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel moderasi.

Adapun teori tentang kompensasi didasarkan pada teori dari Rivai (2009; 357) yang terdiri dari kompensasi langsung yang meliputi gaji dan insentif/bonus serta kompensasi tidak langsung yang meliputi Tunjangan Hari Raya (THR) dan asuransi. Selain kompensasi, kepuasan kerja juga merupakan faktor dari kinerja karyawan. Mangkunegara (2000;67) mengemukakan bahwa kinerja karyawan terdiri dari kualitas, kuantitas dan ketepatan waktu.

Dari penelitian terdahulu Nuraini (2014) pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel moderasi pada bank syariah mandiri kantor cabang Yogyakarta, Sajudinnoor (2014) pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel moderasi

Berdasarkan latar belakang, judul penelitian dan rumusan masalah maka kerangka pikir pada penelitian ini memiliki konsep sebagai berikut:

Gambar 2.1

**Kompensasi, Kinerja Karyawan dan Kepuasan kerja**

Berdasarkan kerangka pikir diatas menjelaskan bahwa kompensasi sebagai variabel independen berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan sebagai variabel dependen. Kepuasan Kerja sebagai variabel moderasi mempengaruhi hubungan antara kompensasi dengan kinerja karyawan.

**H. Hipotesis Penelitian**

Berdasarkan berbagai uraian diatas dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

**H1** : Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan CV Indah Cemerlang.

**H2** :Kepuasan kerja memoderasi secara signifikan pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan di CV Indah Cemerlang.